

## **ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ КООПЕРАЦИЯ БЕЛАРУСИ НА РУБЕЖЕ XX–XXI ВЕКОВ: МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В статье анализируется маркетинговая стратегия Белкоопсоюза на рубеже XX–XXI вв. в условиях трансформации белорусского общества и формирования рыночной модели экономики в Республике Беларусь. Показаны главные направления реформирования отраслей системы потребительской кооперации республики, итоги реализации стратегического курса руководства Белкоопсоюза и главные результаты деятельности кооперативных организаций в 1999–2003 гг. В основу исследования положены документы отчетно-выборной компании в системе Белкоопсоюза 2004 г.

This article analyzes the marketing strategy of Belkoopsoyuz in at the turn of the 20<sup>th</sup>–21<sup>st</sup> centuries in conditions of transformation of the Belarusian society and the formation of a market economy in the Republic of Belarus. Showing the main directions of reforming industries cooperative consumer system of the Republic, the results of the strategic course guide and main activity results of Belkoopsoyuz cooperative organizations in 1999–2003 biennium. The study is based on documents the reporting-elective system company Belkoopsoyuz 2004.

*Ключевые слова:* Белкоопсоюз; отчеты и выборы; маркетинговая стратегия; реформирование; кооперативные организации; рыночные отношения; итоги деятельности.

*Key words:* Belkoopsoyuz; reports and elections; marketing strategy; reforming; cooperative organizations; market relations; the outcome of the activity.

Потребительская кооперация Беларуси на рубеже XX–XXI вв. и нового тысячелетия смогла сохранить в весьма непростых социально-экономических и политических условиях становления суверенного государства и перехода к рыночной модели экономики свои ключевые позиции как крупнейшей общественно-хозяйственной организации республики. Первые итоги деятельности системы Белкоопсоюза в начале нового столетия были подведены в 2004 г. в ходе отчетов и выборов в системе потребительской кооперации, проводившихся в соответствии с Законом Республики Беларусь «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Республике Беларусь» от 25 февраля 2002 г. № 93-З. Руководство системы Белкоопсоюза (председатель Правления В. В. Кулешов) и региональные руководители союзов потребителей дали оценку маркетинговой стратегии кооператоров предшествовавшего периода, подвели главные итоги деятельности организаций и предприятий системы Белкоопсоюза за 1999–2003 гг.

По результатам 2003 г. Белкоопсоюзу в основном удалось реализовать все намеченные в начале года планы и полностью обеспечить выполнение установленных Президентом и Правительством Республики Беларусь прогнозных показателей и заданий по развитию отраслей деятельности. Были обеспечены прогнозные темпы роста показателей розничного товарооборота в сопоставимых ценах на 104% при доведенном задании 104%; энергосбережения – на 7,1% при задании 7%.

Положительные результаты дала внешнеэкономическая деятельность. Темп роста внешнеторгового оборота в целом по Белкоопсоюзу составил 117,6% при прогнозе 105,6%, в том числе экспорт – 134,2% (прогноз – 105%). Не было допущено отрицательного сальдо внешнеторгового баланса (экспорт и импорт составили по 22,8 млн долл. США).

Была достигнута также положительная динамика по темпам роста в сопоставимых ценах показателей розничного товарооборота в общественном питании (108,6%), выработки собственной продукции (104,1%); бытовых услуг, оказанных населению (127,8%); объема строительно-монтажных работ (116,2%). Имела место положительная динамика по объему заготовительного оборота и производству потребительских товаров [1, с. 4].

Сказалась целенаправленно проводимая работа Белкоопсоюза по увеличению объемов деятельности и снижению затратности отраслей, которая позволила во втором полугодии 2003 г. перекрыть допущенные за 6 мес. убытки, по итогам за отчетный год получить более 1 млрд р. балансовой прибыли. Избранная стратегия позволила сократить количество убыточных предприятий с 319 на 1 июля 2003 г. (45,2%) до 205 на 1 января 2004 г. (29%), т. е. на 114 предприятий. По итогам 2002 г. их было 247, т. е. на 42 больше (33% в общем количестве) [2, с. 4–5].

В торговой отрасли, где реализовывался ряд маркетинговых программ, в том числе программа «Холод» по закупке холодильного оборудования с целью увеличения реализации населению товаров, требующих специального температурного режима хранения, были достигнуты хорошие показатели. За 2003 г. из 44 продовольственных групп товаров в целом по Белкоопсоюзу была увеличена реализация 23 групп. Продажа мяса и птицы увеличилась на 22%, колбасных изделий – на 18, майонеза – на 5, мороженого – на 6, цельномолочной продукции – на 8%. Всего же по республике продажа товаров, требующих специального температурного режима хранения, возросла по отношению к 2002 г. на 40 млрд р., что напрямую связано с реализуемой программой «Холод». За 2003 г. организациями потребительской кооперации было приобретено 5 138 ед. холодильного оборудования, в том числе 3 175 прилавков-витрин, 285 бонетов и регалов, 1 678 низкотемпературных ларей.

Важным элементом маркетинговой стратегии кооператоров стало увеличение закупки товаров у поставщиков, продукция которых пользуется повышенным спросом населения (республиканского унитарного предприятия «Минск-Кристал», совместного предприятия «Санта-Импекс», Брестского молочного комбината), расширение внутригруппового ассортимента товаров, имеющих наибольший удельный вес в структуре розничного товарооборота, а также высокорентабельных товаров. Однако не всегда удавалось покупать их по конкурентоспособным ценам, исключать из торговой цепочки посредников, присваивающих часть торговой надбавки.

Еще одним маркетинговым шагом стало расширение торговли в городах, дачных кооперативах, на оживленных трассах и в местах отдыха населения, установка оптимального режима работы магазинов (круглосуточно, без обедов и выходных), перевод их на самообслуживание.

Одной из ключевых задач, поставленных Правлением Белкоопсоюза в 2004 г., стало открытие в розничной торговой сети мини-магазинов в городах и микрорайонах районных центров, а также в крупных населенных пунктах, где отсутствует торговая сеть потребительской кооперации. Планировалось сделать это прежде всего в районах, где не обеспечивалось выполнение утвержденного Правительством Республики Беларусь норматива социального стандарта в торговом обслуживании населения. За 2003 г. в потребительской кооперации дополнительно было открыто 34 магазина в городах и микрорайонах районных центров.

В ходе отчетов и выборов подчеркивалось, что потребительская кооперация должна отвоевывать утерянные позиции в районных центрах, где на начало 2004 г. удельный вес ее товарооборота составлял только 30%. В районных центрах основной покупатель является более платежеспособным, чем в селе, а затратность торговли в районных центрах на порядок меньше, т. е. экономика от деятельности в районных центрах намного эффективнее, чем в сельской местности. В докладе председателя Правления Белкоопсоюза было отмечено, что лучшими магазинами в районных центрах должны быть магазины потребительской кооперации. Они ни по каким параметрам не должны уступать лучшим магазинам г. Минска. Имеется возможность довести сегодня уровень торгового обслуживания по данному типу магазинов до максимального результата [2, с. 6]. Ставилась следующая задача: с учетом количества проживающего населения в районных центрах довести товарооборот магазинов в районных центрах с 15 тыс. жителей до уровня не меньше 100 млн р. в месяц.

Важным стратегическим направлением для кооператоров стала работа по открытию фирменных секций отечественных товаропроизводителей, увеличению предложения населению товаров, ранее не предлагавшихся потребительской кооперацией.

Эффективная работа более 2 тыс. уже действующих фирменных секций отечественных производителей в системе позволила увеличить реализацию в 2003 г. отдельных групп товаров, таких как телевизоры, стиральные машины и др. Например, через 87 фирменных секций открытого акционерного общества «Горизонт» и республиканского унитарного производственного предприятия «Витязь» за 2003 г. было продано на 7,9 тыс. шт. (на 32,7%) телевизоров больше, чем в 2002 г. По республике товарооборот фирменных секций составил за 2003 г. более 33 млрд р., в том числе по товарам легкой промышленности (766 секций) – более 6, товарам хозяйственного назначения (758 секций) – 14, товарам культурно-бытового назначения (650 секций) – 10 млрд р. Для увеличения объемов реализации широкого ассортимента товаров отечественного производства торговыми организациями потребительской кооперации совместно с предприятиями промышленности Республики Беларусь (концернами «Белпищепром», «Беллеглапром», «Белместпром», «Беллесбумпром» и Министерством промышленности Республики Беларусь) в 2004 г. было запланировано открыть примерно 440 фирменных секций по продаже продовольственных товаров, товаров легкой промышленности, хозяйственного и культурно-бытового назначения. Работа по данной схеме Витебского облпотребсоюза позволила иметь реализацию телевизоров на 100 проживающих на территории области семей 4,5 шт. при реализации в среднем по Белкоопсоюзу 2,82 шт., по Поставскому, Верхнедвинскому и Лепельскому районам, – в 3 раза выше среднереспубликанской [2, с. 6–7].

Источником получения в 2004 г. дополнительного объема товарооборота рассматривалась реализация импортных технически сложных изделий, строительных материалов, автозапчастей и автокосметики. Реализация данных групп товаров в 2003 г. позволила дополнительно получить более 25 млрд р. товарооборота. Наибольшие объемы продаж импортных строительных материалов имели Ошмянское райпо (240 млн р.), Ивацевичское райпо (200 млн р.), Ивановское райпо (140 млн р.), импортных технически сложных товаров – Столинское райпо (220 млн р.), Любанское райпо (177 млн р.) и Буда-Кошелевское райпо (160 млн р.) [3, с. 20–21; 4, с. 63–64].

Развивалась система продажи товаров в кредит, выдача населению кредитов на потребительские нужды, а также реализация продовольственных товаров в кредит пенсионерам сроком на 1 месяц под гарантию местных фондов социальной защиты. По инициативе Белкоопсоюза были внесены изменения в существующую Инструкцию о продаже товаров в кредит, что сделало возможным продавать населению продовольственные товары в долг на 1 месяц и без уплаты каких-либо процентов за данную услугу. В 2003 г. продажа товаров в кредит осуществлялась в 9 220 магазинах системы потребительской кооперации (80% от их общего количества). За 2003 г. были проданы населению товары в кредит на сумму 28,6 млрд р., что в сопоставимых ценах в 2,5 раза больше, чем в 2002 г. Лучше других в этом направлении работали Брестский и Гомельский облпотребсоюзы, реализовавшие товаров, соответственно, на 7,2 (темп – 3,3 раза) и 5,8 (темп – 3,8 раза) млрд р. Наибольшие объемы продажи товаров в кредит (более 500 млн р.) имели место в Ивановском, Ивацевичском, Каменецком, Ляховичском, Лунинецком, Столинском, Лельчицком, Рогачевском и Смолевичском райпо, самые низкие (менее 100 млн р.) – в Жабинковском, Докшицком, Лиозненском, Ушачском, Слуцком, Столбцовском, Горецком, Костюковичском, Краснопольском, Круглянском, Могилевском (27,5 млн р.), Осиповичском, Чаусском, Чериковском и Шкловском райпо [1, с. 42; 3, с. 17; 4, с. 62].

Важным направлением работы кооперативного сектора экономики определялось развитие собственной кооперативной оптовой торговли.

С учетом государственной политики по возрождению села и обеспечению социального стандарта была проведена инвентаризация имеющихся объектов общественного питания на селе с целью открытия ранее закрытых или законсервированных объектов общественного питания и организации в них мероприятий по организации досуга сельского населения совместно с сельскими и поселковыми советами.

В течение 2004 г. планировалось закончить все установленные мероприятия по выполнению государственного социального стандарта обслуживания населения, что уже было сделано на объектах общественного питания в Пружанском, Верхнедвинском, Наровлянском, Кореличском, Клецком райпо, где проведены ремонты с учетом современных требований, произведена замена оборудования, мебели, открыты новые объекты. Предстояло восполнить объемы товарооборота, потерянные от передачи органам образования функций по организации питания

учащихся школ, за счет заключения договоров на обеспечение школьных столовых полуфабрикатами, кулинарными, кондитерскими, сдобными булочными изделиями, а также открытия буфетов в школах крупных населенных пунктов и районных центров.

Главной задачей в 2004 г. в развитии заготовительной отрасли системы определялось вовлечение в заготовительный процесс 100% сельских магазинов с установлением их заведующим плановых заданий, а также расценок по оплате за каждый вид закупаемой продукции в процентах от его стоимости, материальное стимулирование торговых работников за выявление ресурсов и рост закупок продукции и сырья у населения. Планировалось, что это позволит сократить расходы отрасли, связанные с содержанием разъездных заготовителей. В 2003 г. удельный вес закупок у населения составил более 43% в заготовительном обороте организаций потребительской кооперации. За сданную продукцию жителям республики выплачено денежных средств, отпущено товаров и оказано услуг более чем на 73 млрд р., что на 6,7 млрд р. больше, чем в 2002 г. На одного обслуживаемого жителя закупки выросли на 15%, т. е. с 35,9 до 41,4 тыс. р. Доля заготовок сельскохозяйственной продукции и сырья в общих закупках Бобруйского, Быховского, Кировского, Ошмянского, Ивьевского, Гродненского, Октябрьского, Лельчицкого райпо составила от 50 до 70%.

В 2003 г. организациями потребительской кооперации было отправлено на экспорт 24,3 тыс. т картофеля, что в 3 раза больше, чем в 2002 г. Экспортные поставки мяса в 2003 г. увеличены в целом по системе потребительской кооперации на 53%.

Задачей потребительских кооперативов было расширение спектра и увеличение объемов оказываемых населению нетрадиционных для потребительской кооперации услуг, в том числе бытовых, не менее чем на 10% в 2004 г. Получила одобрение у сельского населения и продолжала развиваться работа организованных в системе центров поддержки индивидуальных сельскохозяйственных производителей. В 2003 г. через эти центры, торговую сеть и на сельскохозяйственных ярмарках сельчанам было реализовано 65 тыс. голов молодняка птицы, 49 тыс. голов поросят, 3,5 тыс. голов молодняка кроликов, 31 тыс. шт. саженцев плодовых деревьев и кустарников, на 985 млн р. были реализованы семена овощных и зернобобовых культур, на 613 млн р. – средства защиты растений, 109 тыс. единиц сельскохозяйственного инвентаря, 977 т семян элитных сортов картофеля, 166 т лука-севка, более 17 тыс. т комбикормов.

В 2003 г. потребительская кооперация расширила спектр оказываемых населению услуг. Сельскому жителю было предложено более 15 видов бытовых услуг на сумму 2,2 млрд р., темп роста их объема составил 127,8%.

Оказывали услуги по сепарированию молока 33 райпо (на 1 млн р.), по выпасу скота – 70 (2,4 млн р.), по вспашке огородов – 89 (48,3 млн р.), по ремонту обуви и пошиву одежды – 42 (70 млн р.), ритуальные услуги – 103 райпо (на 700 млн р.) и т. д. Положительным примером послужили Березовское и Лунинецкое райпо, где только парикмахерских услуг оказано соответственно на 21 и 25 млн р. Обработка приусадебных участков принесла Житковичскому райпо более 11,2 млн р. дополнительных доходов. В Лельчицком райпо за оказанный населению комплекс бытовых услуг получено 51,6 млн р. [1, с. 46–48].

В кооперативной промышленности в 2004 г. приоритетными направлениями оставались обновление и модернизация материально-технической базы действующих предприятий; дооснащение их современным технологическим оборудованием, в первую очередь, в хлебопекарном, консервном, колбасном производствах; на этой основе увеличение выпуска, расширение ассортимента и конкурентноспособности вырабатываемой продукции, повышение финансовой устойчивости отрасли. Главным направлением оставалось хлебопекарное производство. Удельный вес хлеба и хлебобулочных изделий в общем объеме потребительских товаров составляет 28,5%. Половина прибыли в промышленности в 2003 г. была получена от хлебопечения, хотя в целом рентабельность была низкой, в пределах 1,5%. Отмечалось также, что на хлебозаводах действуют паровые котлы, работающие на жидком топливе. Если перевести их на местные виды топлива (торфобрикеты, дрова), то это даст экономию средств в расчете на один котел до 40 млн р. в год.

В 2003 г. в целом по Белкоопсоюзу было освоено инвестиций на развитие экономики и социальной сферы на 48,7 млрд р. (120,5% в сопоставимых ценах к 2002 г.) [2, с. 14–15].

Стратегические направления развития экономики потребительской кооперации в 2004 г. были ориентированы на значительное повышение рентабельности отраслей кооперативного хозяйства, наращивание собственных оборотных средств, создание условий для реализации требований Президента и Правительства Республики Беларусь по повышению заработной платы работников, нормализации расчетно-платежной дисциплины. Предполагалось поменять подхо-

ды в организации оплаты труда работников, стимулируя рост объемов производства и реализации товаров (работ, услуг), увеличение доходов, снижение издержек, переводя их на сдельную форму оплаты труда в зависимости от выполнения вышеназванных показателей. Для оптимизации структуры и численности работников Правлением Белкоопсоюза доведены задания по сокращению численности аппарата управления облпотребсоюзов, райпо, унитарных предприятий, а также минимальные нагрузки по категориям работников [5, с. 85].

Анализ содержания отчетно-выборных материалов кооперативных организаций Республики Беларусь разного уровня на рубеже XX–XXI вв. позволяет сделать вывод, что в рассматриваемый период система Белкоопсоюза была вполне конкурентоспособна, имела план стратегического развития и достаточный кадровый потенциал для реализации этого плана. За десятилетний период независимости белорусского государства национальная потребительская кооперация сохранила за собой достаточно прочные позиции в политической системе общества как крупнейшая общественно-хозяйственная организация и нишу в формировавшейся экономической модели как многоотраслевая хозяйственная система. В начавшемся XXI в. Белкоопсоюзу предстояло эти позиции сохранить и продолжить поступательное развитие.

### Список использованной литературы

1. **Смольский, В. А.** Итоги деятельности Гомельского облпотребсоюза за 1999–2003 гг. и задачи по дальнейшему развитию и совершенствованию потребительской кооперации области / В. А. Смольский // Потребит. кооп. – 2004. – № 2. – С. 42–51.
2. **Кулешов, В. В.** Итоги деятельности Белорусского республиканского союза потребительских обществ и направления дальнейшего развития / В. В. Кулешов // Потребит. кооп. – 2004. – № 2. – С. 4–16.
3. **Горчанюк, Р. В.** Итоги деятельности Брестского облпотребсоюза за 1999–2003 гг. и задачи по дальнейшему развитию и совершенствованию потребительской кооперации области / Р. В. Горчанюк // Потребит. кооп. – 2004. – № 2. – С. 17–28.
4. **Кашпей, В. М.** Итоги деятельности Минского облпотребсоюза за 1999–2003 гг. и задачи по дальнейшему развитию и совершенствованию потребительской кооперации области / В. М. Кашпей // Потребит. кооп. – 2004. – № 2. – С. 61–71.
5. **Антоненко, Т. В.** Осуществление сбалансированной кадровой политики потребительской кооперации – фактор ее устойчивого развития / Т. В. Антоненко // Потребит. кооп. – 2004. – № 2. – С. 85–87.